

Pädagogische Führung an Musikschulen

Workshop am 26.1.2013

Feldkirch

Prof. Dr. Wolfgang Lessing

Hochschule für Musik Carl Maria von Weber Dresden

Was ist eine gute Musikschulleitung?

Bilden Sie Gruppen und ordnen Sie die ausgeteilten Karten:

Wichtige Eigenschaften kommen in die Mitte, weniger wichtige an den Rand. Eigenschaften, die Ihnen ganz unwichtig sind, werden aussortiert.

Diskutieren Sie in der Gruppe und versuchen Sie, einen Konsens zu erzielen!

Was ist pädagogische Führung?

„Die Schulleitung nimmt pädagogische Führung wahr, indem sie Entscheidungsprozesse moderiert, die zu verbindlichen pädagogischen Zielsetzungen der Schule führen. Im Anschluss sorgt die Schulleitung dafür, dass diese Schulziele bei den einzelnen Lehrpersonen ankommen und von ihnen als individuelle Ziele umgesetzt werden. Sie fordert und fördert die Lehrpersonen in ihrer Aufgabe, sich der Wirkungen und der Wirksamkeit ihrer pädagogischen Arbeit zu vergewissern.“ (H.G. Rolff)

- Bestandsaufnahme

- Bestandsaufnahme
- Diagnose

- Bestandsaufnahme
- Diagnose
- Ziele klären

- Bestandsaufnahme
- Diagnose
- Ziele klären
- Moderation

- Bestandsaufnahme
- Diagnose
- Ziele klären
- Moderation
- Mit Konflikten und Widerständen umgehen

Eine Bestandsaufnahme

... sollte sich von endgültigen Wertungen fernhalten, zugleich aber auch ein positives Klima erzeugen, das zur Weiterarbeit ermuntert.

... sollte gemeinsam im Kollegium erfolgen.

Methoden:

- Kartenabfrage: Das verborgene Schulprofil bewusst machen
- Virtuelle Stellenausschreibung
- Den organisatorischen Eisberg erkunden
- evt.: Selbstbefragung

Bestandsaufnahme

Kartenabfrage:

„Beschreiben Sie das pädagogische, musikalische und persönliche Klima unserer Musikschule (pro Karte ein Stichwort).

Die Karten werden an eine Arbeitswand geheftet, wobei die als wichtiger empfundenen Aspekte ins Zentrum, die weniger relevanten an den Rand geheftet werden.

Bestandsaufnahme

Virtuelle Stellenausschreibung:

In Stellenausschreibungen werden in der Regel nur die Vorzüge einer Position dargestellt. So soll auch die Musikschulbeschreibung sich vor allem auf die Stärken konzentrieren:

„Wir suchen zum neuen Schuljahr eine Lehrkraft mit den Fächern....

Unsere Schule

ist.....
.....“

Bestandsaufnahme

Den organisatorischen Eisberg erkunden:

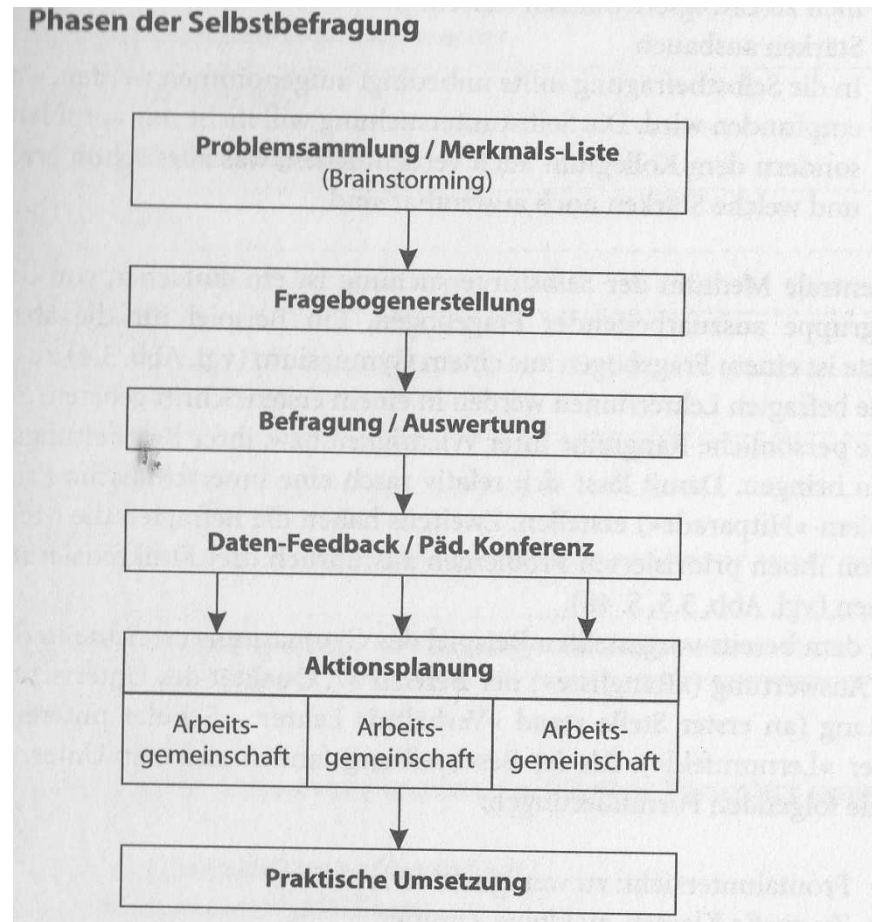
„Stellen Sie sich unsere Musikschule als Eisberg vor. Nur ein kleiner Teil ist sichtbar und ein großer nicht. Der große Teil liegt unter Wasser und den wollen wir durch Tauchgänge erkunden. Was sehen wir?“

Bestandsaufnahme

Den organisatorischen Eisberg erkunden:

„Stellen Sie sich unsere Musikschule als Eisberg vor. Nur ein kleiner Teil ist sichtbar und ein großer nicht. Der große Teil liegt unter Wasser und den wollen wir durch Tauchgänge erkunden. Was sehen wir?
Machtspiele, Ängste, Kumpaneien, Sehnsucht nach Anerkennung, Ausgebranntsein? Oder Zusammenhalt, Sympathie, gegenseitige Hilfe? Oder Beides? Und was noch?“

Selbstbefragung:



Bestandsaufnahme

- Beteiligung von Eltern, Schülern?
- Umfeldanalyse?

Diagnose

Bei der Diagnose geht es dezidiert um Bewertungen vor allem in Form von Stärken-Schwächen-Einschätzungen oder um die Identifizierung von Problembereichen. Eine Diagnose ist desto besser fundiert, je mehr sie auf einer detaillierten Bestandsaufnahme gründen kann.

Diagnosen sollten immer gemeinsam erfolgen, also nie nur Einschätzungen von Experten – Schulleitern, Steuergruppen, Kulturdezernenten – sein. Dafür gibt es mehrere Gründe:

Diagnose

- Nur wer an einer Diagnose beteiligt ist, kann sie nachvollziehen.

Diagnose

- Nur wer an einer Diagnose beteiligt ist, kann sie nachvollziehen.
- Wer an einer Diagnose beteiligt ist, kann sich eher damit identifizieren.

Diagnose

- Nur wer an einer Diagnose beteiligt ist, kann sie nachvollziehen.
- Wer an einer Diagnose beteiligt ist, kann sich eher damit identifizieren.
- Je mehr Sichtweisen in eine Diagnose eingehen, desto gesicherter ist das Ergebnis.

Diagnose

- Nur wer an einer Diagnose beteiligt ist, kann sie nachvollziehen.
- Wer an einer Diagnose beteiligt ist, kann sich eher damit identifizieren.
- Je mehr Sichtweisen in eine Diagnose eingehen, desto gesicherter ist das Ergebnis.
- Gerade auch Kritiker sollten einbezogen werden, weil sie möglicherweise wahrnehmen, was sonst übersehen würde.

Diagnose

Möglichkeiten der Diagnose:

- Lehrerfragebogen
- SPII-Analyse

Ziele klären

Parallel zur Diagnose, die das „Soll“ aus dem „Ist“ abzuleiten versucht, muss es die Kolleginnen und Kollegen in einem Schulentwicklungsprozess auch die Möglichkeit geben, träumen zu dürfen, wie sie sich ihre berufliche Realität in Zukunft vorstellen. Ziele müsse auch unabhängig von den Zwängen der Realität formuliert werden können.

Möglichkeiten der Zielklärung:

- Tagtraum
- Zukunftskonferenz

Ablauf einer Zukunftskonferenz:

Phase 1: Vergegenwärtigen der Vergangenheit: Wo kommen wir her?

Phase 2: Prüfen des Umfelds: Welche Entwicklungen kommen auf uns zu?

Phase 3: Bewerten der Gegenwart: Worauf sind wir stolz, was bedauern wir?

Phase 4: Zukunft (er-)finden: Was ist unsere Vision?

Phase 5: Freilegung unserer Gemeinsamkeiten.

Phase 6: Zukunft im Hier und Jetzt umsetzen: Nahziele, Maßnahmen.

Moderation

Eine gute Moderation sollte

- eigene Meinungen und Ziele zurückstellen,
- eine fragende Position einnehmen,
- keine Wertungen vornehmen,
- Neutralität üben der Gruppe gegenüber,
- Störungen und Konflikte bearbeiten, ohne moralische Appelle auszusprechen,
- die Teilnehmer ernstnehmen,
- die Gruppe füreinander und das Thema aktivieren und motivieren.

Gesprächsregeln (nach Ruth Cohen):

- Jeder spricht für sich.
- Ich-Botschaften verwenden.
- Störungen haben Vorrang.
- Kritik ist erwünscht.
- Vertraulichkeit muss gewährleistet sein.

Frageform	Beispiel	Wirkung
Geschlossene Frage	Sind Sie dafür oder dagegen?	Einengend, festlegend, konzentrierend
Suggestivfrage	Sie meinen auch, dass wir daran festhalten sollten?	fremdbestimmt, von außen festgelegt
Offene Frage	Was sagen Sie dazu?	Auffordernd, öffnend
Klärende Frage	Habe ich richtig verstanden, dass...?	Gemeinsame Bedeutung
Rhetorische Frage	Haben Sie nicht auch schon erlebt, dass	aufmunternd
Alternativfrage	Sollen wir jetzt schon entscheiden oder die Sache noch einmal überschlafen?	Entscheidungsfrage
Gegenfrage		

Mit Konflikten umgehen

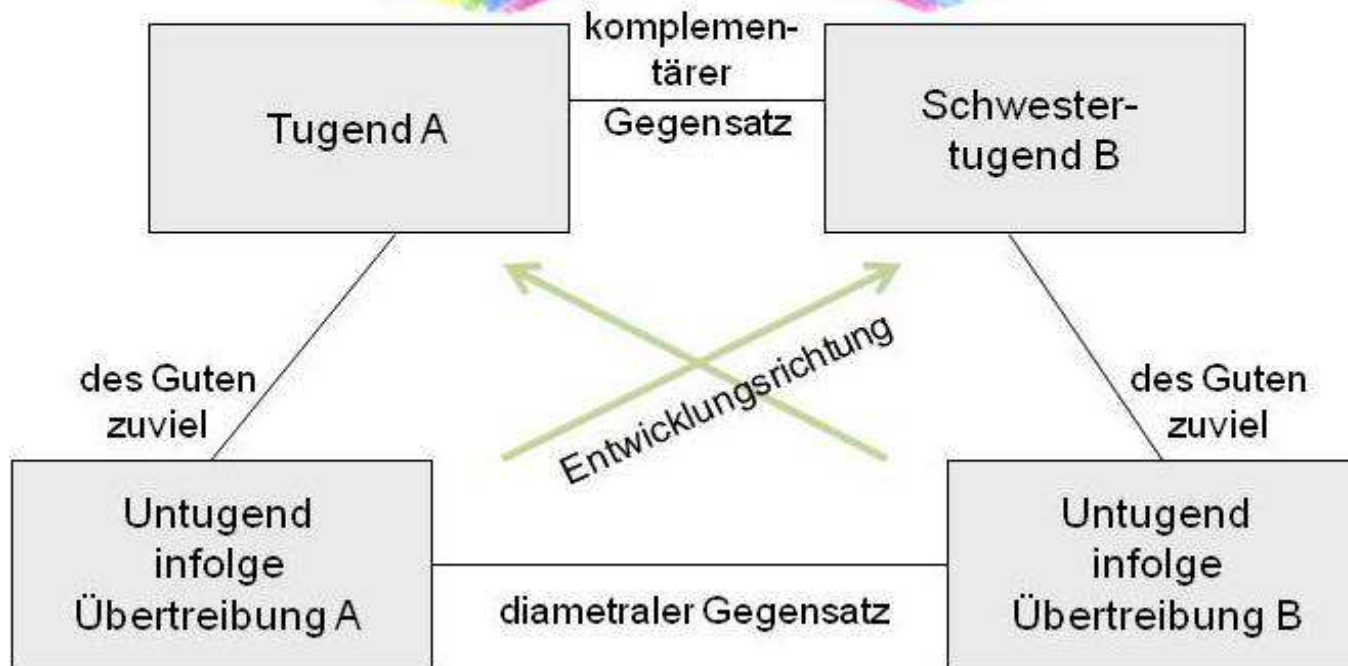
- Jede Gesellschaft und jedes ihrer Elemente unterliegt einem kontinuierlichen Wandel (Annahme der Geschichtlichkeit).
- Jede Gesellschaft ist ein in sich widersprüchliches und explosives Gefüge (Annahme der Explosivität).
- Jedes Element einer Gesellschaft leistet einen Beitrag zu ihrer Veränderung (Annahme der Dysfunktionalität oder Produktivität).
- Jede Gesellschaft erhält sich durch Zwang, den einige ihrer Mitglieder über andere ausüben (Annahme des Zwangs).

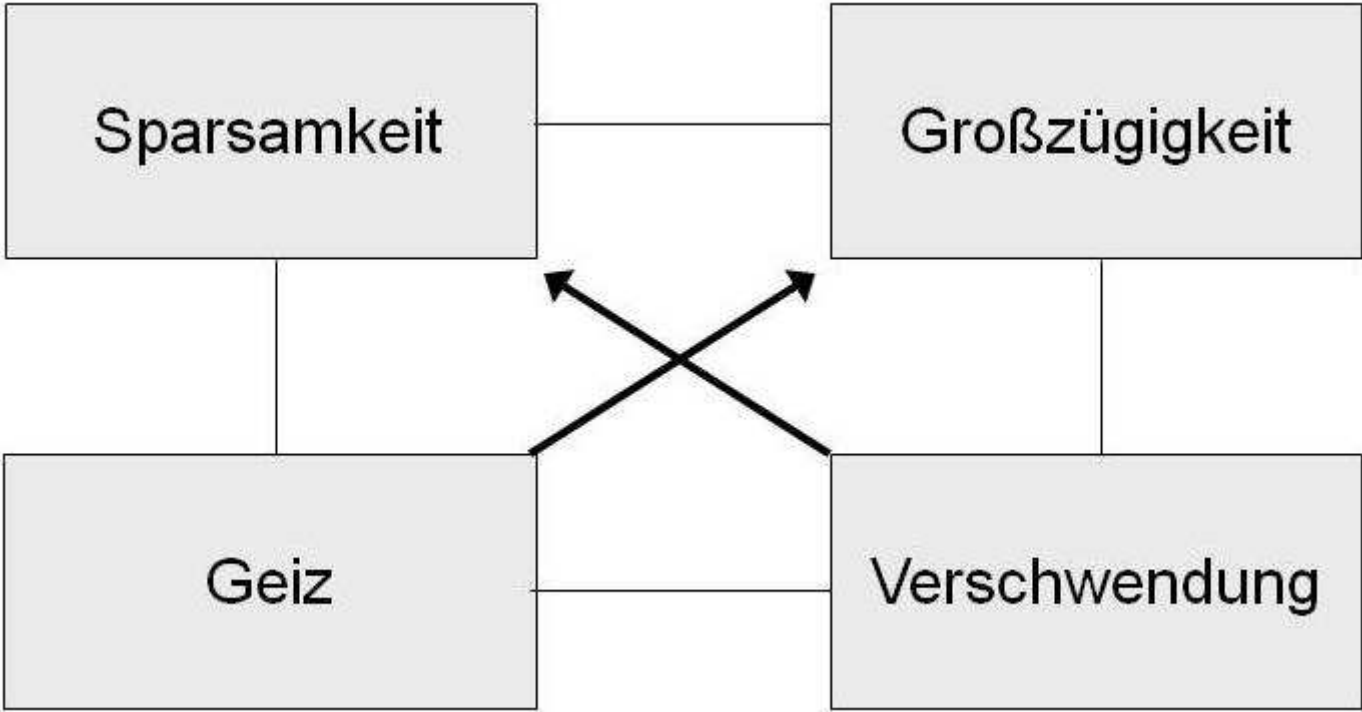
(Ralf Dahrendorf 1961)

Intervention bei Konflikten (nach Glasl)

	eskalierend	de-eskalierend
präventiv	direkte Konfrontation	Kommunikationstraining
kurativ	Bestehende „kalte“ Konflikte werden durch Rollenspiele dramatisiert.	Konfliktverlauf wird rekonstruiert und geklärt.

Regenbogen-Qualitäten
(durch Integration der Gegensätze)





Reframing:

- 1) Formulieren Sie die Störung
- 2) Betrachte Sie die Störung auf folgenden Ebenen
 - a) individuelle Ebene,
 - b) Strukturelle Ebene,
 - c) Werteebene,
 - d) Kontextebene

3. Akzeptieren Sie die Störung und deuten Sie die Situation positiv.

Zielreframe: Fragen Sie nach dem positiven Ziel hinter der Handlung.

Bedeutungsreframe: Fragen Sie, ob es einen anderen Rahmen gibt, in dem das Verhalten einen positiven Wert hätte.

Thematisierung von Hintergrund-Konstrukten: Welches Thema steht hinter dem „offiziellen“ Thema des Konflikts?

Kräftefeldanalyse (nach Kurz Lewin):

Pro-Kräfte



Contra-Kräfte



Direkte Konfrontation:

Einer Konfrontation sollte vorausgehen:

- Klärung des Themas
- Klärung der Zuständigkeiten
- Klärung der Vorgeschichte

Regeln konstruktiver Konfrontation:

- Orientierung an Regeln, Leitbildern
- Zielvereinbarung
- Überprüfung, Selbstüberprüfung

Weiterführende Literatur:

- Elmar Philipp/Hans-Günther Rolff: Schulprogramme und Leitbilder entwickeln, Weinheim: Beltz-Verlag 2004
- Hans-Günther Rolff/Klaus G. Bühren/Detlev Lindau-Bank/Sabine Müller: Manual Schulentwicklung. Handlungskonzept zur pädagogischen Schulentwicklungsberatung (SchuB), Weinheim: Beltz-Verlag 2000
- Thomas Knubben, Petra Schneidewind (Hg.): Zukunft für Musikschulen. Herausforderungen und Perspektiven der Zukunftssicherung öffentlicher Musikschulen, Bielefeld 2007
- Asmus J. Hintz: Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz. Eine praxisbezogene Anleitung. Wiesbaden 2011